心理科学进展 2023, Vol. 31, No. 6, 932–943
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2023.00932

·研究构想(Conceptual Framework)·

团队建设性偏差的形成与影响过程：组织惯例演变的视角*

孙建群[1,2] 叶文娟[1] 李 锐[2,3] 田晓明[2,3]
([1]苏州科技大学商学院; [2]苏州科技大学城市发展智库; [3]苏州科技大学教育学院, 苏州 215009)

摘 要 组织惯例能为企业发展提供稳定性和效率，但有时也会因为无法适应环境而变得无价值，甚至老化过时。建设性偏差正是一种来自员工的、自下而上的组织惯例创新与变革的推动力量，但规范挑战的本质使得建设性偏差很难在个体层面展开或是发挥作用。有鉴于此，本项目聚焦于团队建设性偏差，在编制相关行为量表与事件清单的基础上，结合事件系统理论与团队认知−情感的双重过程视角深入探讨团队建设性偏差的形成与影响过程，包括：分析组织惯例僵化背景下团队建设性偏差的形成过程；探索团队建设性偏差与组织惯例更新的倒 U 形关系及其作用机制。相关研究成果不仅是对以往建设性偏差研究的推进，而且还能为探究组织惯例演化的黑箱过程提供新思路。

关键词 团队建设性偏差，组织惯例更新，团队学习，团队认知−情绪过程，事件系统理论
分类号 B849: C93

1 问题的提出

在现今的动态复杂环境下，组织的形态和运作方式在很多方面已和过去迥然不同，固守曾经的竞争优势可能反而会成为组织变革发展的掣肘，甚至导致组织在极短的时间内迅速衰落(Amis & Greenwood, 2020;吕一博 等, 2016)。能否避免组织惯例僵化并提升组织惯例与环境之间的适应性，对于保持并持续提升组织的有效性和健康程度至关重要。建设性偏差(constructive deviance)因其惯例挑战的本质，天然地成为了组织惯例演变的微观基础。Galperin (2012)将此种行为界定为一种为了提升组织或其利益相关者的福祉而违背组织规范或规章制度的行为。现有研究普遍认为建设性偏差有可能引发组织有益的变化(Dahling & Gutworth, 2017)，包括为组织提供可以作为变革催化剂的替代规范(Jetten & Hornsey, 2014)，以及挑战维持现状的规范，并引入急需的不稳定因素，为组织释放出积极的、适应性增长的潜力(Gioia et al., 2000)。因此，以建设性偏差为切入点深入探究组织惯例演化过程是一个十分重要且具有创新性的研究路径。

绝大多数既有研究均聚焦于个体层面建设性偏差的相关问题(Galperin, 2012; Dahling & Gutworth, 2017)，而对团队层面的建设性偏差现象关注不足。显然，这一状况不利于理解建设性偏差如何影响组织惯例创新和变革，原因在于：首先，个体层的建设性偏差难以刻画成员间互相协作与影响的团队过程，其内涵与规律不能自动概括到团队层；其次，建设性偏差可能被组织视为个别现象或离群者(outlier)而不予以认真对待，甚至给行为者带来负面的绩效评估和人事决定(Dahling & Gutworth, 2017)，这使得建设性偏差的发生超越了个体层面的努力；最后，团队共享的看法和行为将更有可能得到组织及其成员的重视，进而产生更有效的团队和组织影响(Walumbwa et al., 2012)。据此，本课题将目光从个体建设性偏差转变为团队建设性偏差，

收稿日期：2022-03-20
* 国家自然科学基金项目(72102162; 71974140; 72171053)和江苏省教育科学“十四五”规划重点课题(c-b/2021/01/21)资助。
通信作者：田晓明, E-mail: tianxm@usts.edu.cn

探讨其如何成为组织惯例更新的信号并自下而上地推动组织惯例更新。

团队建设性偏差是一种自发型的创新和变革力量，组织如何孵化此种行为成为亟待关注的另一关键问题。现有的影响因素研究绝大多数采用变异导向理论范式(variance-oriented theoretical paradigm)，关注个体特征(如大五人格、角色宽度自我效能感、组织认同等)、领导风格(如自我牺牲型领导等)等对建设性偏差的影响(Bodankin & Tziner, 2009; Galperin, 2012; Dahling & Gutworth, 2017)。然而，聚焦于特质层面的研究难以深入剖析建设性偏差形成的黑箱过程及情境化条件。另外，团队建设性偏差具有主观意愿积极性和行为结果不确定性的特点，这要求团队建设性偏差产生前经过充分的、深入的团队内互相影响和协调的过程，因而相较于个体建设性偏差，团队建设性偏差更需要从团队过程考量其动态形成过程。

事件系统理论(event system theory)综合了变异导向理论范式和过程导向理论范式(process-oriented theoretical paradigm)，强调事件属性对研究对象的动态影响(Morgeson et al., 2015; 刘东，刘军，2017; 张默，任声策，2018)，该研究范式有助于为团队建设性偏差提供更全面和真实的描述。此外，团队建设性偏差具有强烈的事件属性，事件又是惯例贯彻执行或演变更新的载体(孙永磊 等, 2019)。因此，本项目将结合事件系统理论和团队认知−情绪的双重过程，综合运用访谈法、多阶段调查和实验法等研究方法，分析团队建设性偏差在组织惯例演变过程中的作用，包括：(1)编制团队建设性偏差量表与事件清单，为后续研究奠定基础；(2)分析组织惯例僵化背景下团队建设性偏差的形成过程，具体考察组织惯例僵化事件如何通过诱发团队的认知和情绪过程对团队建设性偏差产生促进作用，以及团队的内外部因素对上述过程的影响；(3)探索团队建设性偏差对组织惯例更新的作用机制，即通过检验团队建设性偏差与组织惯例更新的倒 U 形关系来探讨团队建设性偏差“度”的问题，以及研究团队建设性偏差如何对观察团队的认知、情绪与行为产生影响。

2 国内外研究现状

2.1 建设性偏差的内涵、前因与后果

Galperin (2012)在 Spreitzer 和 Sonenshein (2004)以及 Pascale 和 Sternin (2005)等研究成果的基础上，将建设性偏差定义为一种为了提升组织或其利益相关者的福祉而违背组织规范或规章制度的自愿行为。还有学者认为建设性偏差并非一个独立构念，而是一类背离参照群体规范，同时符合超规范的行为总称，包括创新绩效、建言、揭发行为、角色外行为、亲社会行为、亲社会规则违背、反角色行为等(Vadera et al., 2013)。本项目将建设性偏差视为独立构念，原因在于：(1)建设性偏差是相对于传统的破坏性偏差而提出的，一直以来，破坏性偏差均被视为一个独立构念，相应地，建设性偏差也应被视为是独立的构念；(2)虽然这个伞状结构下所囊括的组织自发行为间内涵存在不同程度的重叠，但是它们的理论视角和分类系统却各不相同，忽视这些不同视角的探讨，将阻碍我们全面了解组织中的自发行为(voluntary work behavior) (孙建群 等, 2012)。

在对现有的理论研究和实证研究整理的基础上，我们将建设性偏差的前因变量大致分为三个层面：个体层面、部门/团队层面和组织层面(孙建群 等, 2016)。对于个体层面的影响因素，现有研究主要关注了人格/工作特征、能力、感知和态度等方面的因素(例如：Galperin, 2012; Dahling & Gutworth, 2017; 王国猛，刘迎春，2020)。对于部门/团队层面影响因素，现有研究表明领导风格和团队氛围等都是影响建设性偏差的重要因素(例如：Tziner et al., 2011; 崔智淞，王弘钰, 2019; 王艳子，田雅楠，2019; 王艳子，王聪荣，2020)。对于建设性偏差组织层面影响因素的理论和实证研究都还十分薄弱且尚未达成共识。例如，组织资源究竟通过提升行为者的责任感来激发建设性偏差的产生，还是会通过提供更多合规途径来抑制建设性偏差的产生。

相较于影响因素方面的研究，现有的建设性偏差结果方面的研究更为罕见，现有的少量研究主要聚焦于探讨建设性偏差对创新绩效的影响，并且发现此种行为的影响效果存在较大的不确定性。例如，崔智淞等(2020)发现建设性偏差与员工创新绩效呈倒 U 形关系，组织内部社会资本调节了建设性越轨行为与个体创新绩效之间的关系，即相对于内部社会资本水平较低的组织，内部社会资本水平较高的组织的建设性越轨行为与个体创新绩效之间关系的转折点出现在更高的建设性

越轨行为水平上；王艳子和张婷(2020)从促进和抑制两种中介路径探讨建设性越轨行为对个体创新绩效的双刃剑影响效应，在中介促进机制方面，建设性越轨行为通过提升工作幸福感进而对个体创新绩效产生正向影响，而在中介抑制机制方面，建设性越轨行为容易引发职场排斥进而对个体创新绩效产生负向影响。

2.2 团队建设性偏差：组织惯例演变的微观基础

团队建设性偏差的研究还十分罕见，Kim 和 Toh (2019)首次提及积极的和消极的团队偏差(positive and negative group deviance)术语，但该研究将团队偏差视为伞状概念，实则探讨的是团队建言与团队反生产行为的相关问题。我们对团队建设性偏差的内涵、过程机制与后果知之甚少。综合个体层面的建设性偏差研究，以及参照相近领域的团队/单位层面研究，如团队公民行为(group citizenship behavior; Ehrhart & Naumann, 2004)、团队建言行为(group voice; Walumbwa et al., 2012)、单位反生产行为(unit-level counterproductive work behavior; Carpenter et al., 2021)，我们认为团队建设性偏差来源于团队成员在身份或认同上的互为印记，在情绪和认知上相互感染和相互影响，这些过程和机制导致团队存在共享的或强或弱的建设性偏差。进一步地，将团队建设性偏差定义为：基于共享的亲组织愿景，团队成员之间通过互相影响、共同协作过程，由团队作为一个整体或者由承载着团队整体共同期望的团队成员所自主进行的偏离惯例的行为。

团队建设性偏差不同于个体建设性偏差，它是团队的一种共享属性(shared property)，即该团队在建设性偏差方面发展出了一致性，且其建设性偏差水平有别于其他团队。这种共享属性类似于同一球队穿着同样的队服用以区别于其他球队，而个体行为则类似于每个球员队服的编号，这个编号将其区别于其他个体(Carpenter et al., 2021)。具体而言，从外显的行为特征来看，个体建设性偏差和团队建设性偏差都涉及一种蕴含矛盾属性的行为，即目的的亲社会性和行为的规范偏离本质。特别地，个体建设性偏差和团队建设性偏差的执行者可能同为个体，但两者存在以下区别：第一，团队建设性偏差的执行者可以是团队整体，也可以是承载着团队共同期望的团队成员，但个别团队成员的建设性偏差只有通过团队互动过程和团队的集体授意，才能代表团队整体，而个体建设性偏差的执行者仅仅代表其自身；第二，已有研究将个体建设性偏差界定为一种蕴含矛盾属性的行为，而团队建设性偏差的界定包括“过程”和“行为”两个方面，“过程”体现为团队成员之间面对组织两难情境所展开的互相影响、共同协作过程，“行为”体现为团队整体或代表团队的个别成员的惯例偏离行为。

团队建设性偏差的行为主体是组织惯例的执行者，其日常工作中对有效做事方式和规则的“尝试”与“优化”是组织惯例适应不确定性环境的重要支撑，故而团队建设性偏差有望成为探索组织惯例演化黑箱过程的新视角。具体原因如下：一方面，组织惯例具有天生演化的特质，但对其如何演化知之甚少(孙永磊 等, 2019)。Nigam 等(2016)指出一旦行为人发现现有惯例的缺陷，那么他们就会通过内外部知识的整合，促进组织集体学习来推动惯例的改进。这一过程涉及两个基本问题：“谁来推动”和“如何推动”。关于“谁来推动”的探讨，已有研究多从领导的视角来探讨，例如：王永伟等(2012)的研究发现，变革型领导行为和组织学习倾向对组织惯例更新具有显著正向影响，并且组织学习倾向在变革型领导行为与组织惯例更新之间起中介作用。但随着组织结构越来越扁平化、透明化，以领导为中心的自上而下垂直领导的作用越来越有限(宋继文等, 2017)，以员工为中心的自下而上的声音或行为需要更多的关注和鼓励。关于“如何推动”的探讨尚不充分，虽然学界已就组织惯例的自我变革性基本达成共识，认为组织惯例的产生源于外部环境的刺激，并且会随着组织内外部环境的变化而发生改变(Dittrich et al., 2016)。但现有研究多停留于中宏观层面理论探讨，且仍未能解答“组织惯例如何进行自我演化” (林海芬等, 2017)。另一方面，组织惯例研究需要构建微观视角。Abell 等(2008)、Barney 和 Felin (2013)、Felin 等(2015)等学者呼吁从微观视角展开对惯例的研究。进一步地，Aggarwal 等(2017)指出个体特征、认知过程、价值观和偏好(如风险偏好)以及知识和经验等个体层面因素是理解集体现象(如组织惯例和动态能力)的重要组成部分。除个体层面因素之外，还需要考虑个体之间的相互作用过程以及结构层面的因素(Felin et al., 2015; 秦玲玲, 孙黎, 2019)。

3 研究构想

3.1 研究的总体构想

本项目遵循“情境事件→团队认知−情绪过程→团队行为决策”这一研究思路，该思路同时体现于团队建设性偏差的形成和影响过程。事件包含组织惯例僵化事件和团队建设性偏差事件，前者为被动型事件，后者为主动型事件，即管理者可以主动创造事件以获得实施组织变革的契机；团队认知−情绪过程分别为团队规范冲突−团队心理不适与团队反思−团队激活型情绪；团队行为决策分为团队建设性偏差行为决策与团队学习行为决策。本项目主要采用访谈、多阶段问卷调查和实验研究等方法，在企业情境下围绕团队建设性偏差这一全新的议题，深入开展以下研究(图 1)。

研究 1：编制团队建设性偏差量表与事件清单。这是整个项目的基础性工作，重点解决团队建设性偏差的内容结构和测量、团队建设性偏差事件清单和组织惯例僵化事件清单等问题，本研究将为后面研究的开展和实施提供重要的工具和条件。

研究 2：组织惯例僵化背景下团队建设性偏差的形成。本项目预期组织惯例僵化事件能够通过诱发团队的认知加工过程(团队规范冲突)和团队情绪加工过程(团队心理不适)对团队建设性偏差产生促进作用。同时，我们将环境因素(环境不确定性)和团队本身的因素(团队凝聚力)确立为上述影响过程的重要调节变量。

研究 3：团队建设性偏差对组织惯例更新的影响及作用机制。本项目认为团队建设性偏差形成后将作为组织事件对其他团队产生影响。具体而言，我们预期团队建设性偏差事件将释放强烈的信号，引起旁观者团队的直接效仿，或间接通过引发旁观者的团队反思和团队激活型情绪来诱发团队学习。而旁观者团队直接的效仿行为或间接的团队学习行为的增多将自下而上地提高组织惯例更新水平。

3.2 各研究的具体内容、理论基础与假设

3.2.1 研究 1：编制团队建设性偏差量表与事件清单

在本项目中，团队建设性偏差具有行为属性与事件属性，它既是作为行为主体的团队应对外界环境的行为反应，也是旁观者团队察觉到的客观事件。所构建的团队建设性偏差量表与团队建设性偏差事件需要满足以下两个要求：内涵一致性、可观察性。只有确保了作为行为的团队建设

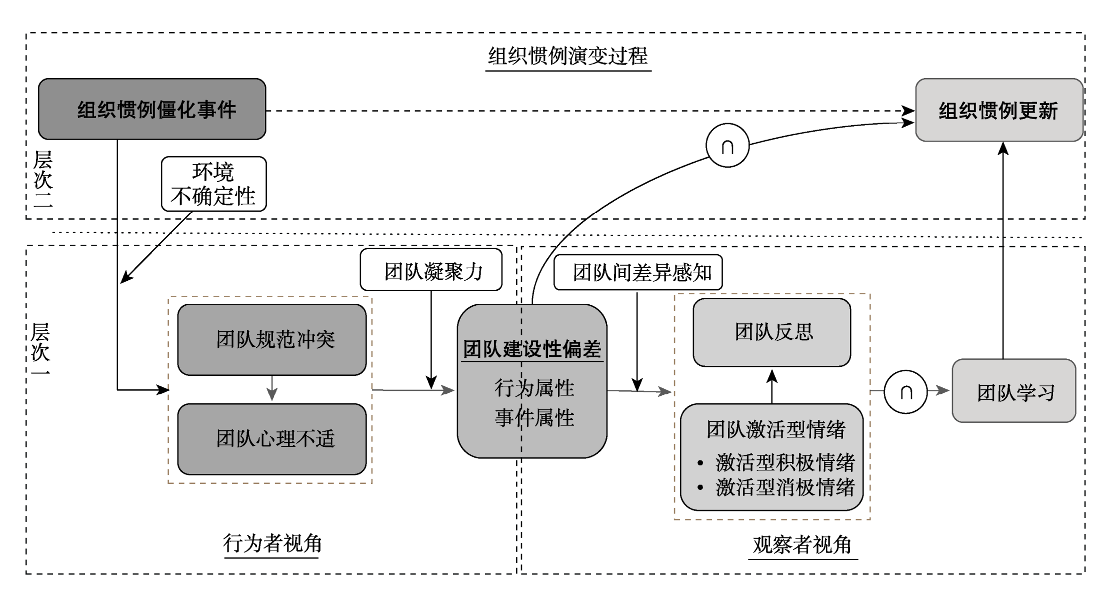


图 1　研究框架

注：(1)虚线箭头代表本项目认为可能存在但未在申请书中进行详细的假设论证的关系。(2)圆圈中符号“∩”代表倒 U 形关系。(3)团队建设性偏差既有事件属性又有行为属性，作为行为，通过自编量表进行测量，作为事件，借鉴事件强度量表(Morgeson et al., 2015)和 Ilies 等(2011)的做法，测量事件强度和事件数量，同时，参照 Matusik 等(2019)的团队层面实验研究进行事件的操纵。相类似地，研究也对组织惯例僵化事件进行相应的测量和操纵。

性偏差与作为事件的团队建设性偏差的内涵一致性，才能进一步探讨团队建设性偏差在组织中引起的鲶鱼效应，以及分析孵化团队建设性偏差的具体路径和条件。可观察性即要求测量项目或事件清单所涉及的行为事例应是组织中其他团队易于观察到的，这确保了后续研究的可行性。

基于团队建设性偏差的定义与编制要求，结合企业员工的建设性偏差量表，以及同领域其他学者有关亲社会规则违背、建言行为等的研究成果(如：Morrison, 2006; Liang et al., 2012)，本研究拟通过访谈和问卷等实地研究方法及归纳研究思路(inductive approach)，探索中国文化背景下，诸如以人情为本和主要靠习俗、非正式规范以及人们的道德意识而非强制性手段来发挥作用等文化特点的影响下(何立等, 2013)，团队建设性偏差行为的内涵、结构模型及其测量工具(包括行为量表和事件清单)。另外，与团队建设性偏差事件清单采用一样的构建思路，编制组织惯例僵化事件清单。

3.2.2 研究 2：组织惯例僵化背景下团队建设性偏差的形成

僵化是指对已经确立的惯例的延续，具有抑制变异的特性(McKinley et al., 2014)。当组织处于僵化状态时，现有产品、服务或过程体系结构等的新形态被抑制。Staw 等(1981)将威胁(threats)定义为实体即将遭受的损失或花费。结合以上观点，本研究将组织惯例僵化定义为组织因其惯例处于僵化状态而遭受损失或即将遭受损失，组织惯例僵化事件则为因执行僵化的组织惯例而遭受损失的事件。例如，因执行组织过于冗长的决策程序，错失了难得的发展机会。

组织惯例僵化事件意味着组织的常规反应失效，这使组织成员陷入陌生而令人困惑的境地(Sarkar & Osiyevskyy, 2018)。组织惯例僵化背景下将产生更多的团队建设性偏差，一方面在于组织惯例僵化事件提示各团队组织中所存在的不当的管理措施和低效的工作流程。另一方面，组织在面对僵化威胁时，管理者更愿意鼓励利益相关者帮助公司复苏(recovery) (Trahms et al., 2013)，组织惯例僵化事件也是管理者鼓励组织成员帮助组织的信号。因此，这一信号成为特定情境下团队行为决策依据，并有助于其重新评估现状、调整战略以及改进管理流程(LePine & Van Dyne, 1998)。当组织惯例僵化事件的强度越高、数量越多，团队感知到的严重程度越高(Trahms et al., 2013)，越会导致他们克服风险做出有益于组织的行为。

H_1：组织惯例僵化事件(数量/强度)对团队建设性偏差行为存在显著的正向影响。

组织惯例僵化事件作为组织情境中的客观刺激，它将启动团队的动机过程(Sarkar & Osiyevskyy, 2018)，包括认知启动和情绪启动。规范冲突(normative conflict)为个体发现组织规范与某些更好的替代性规范存在差异时，产生的冲突感知(Dahling & Gutworth, 2017)。当有问题的规范仅影响单个员工时，就会产生以自我为中心的规范冲突，而当有问题的规范影响到团队时，就会出现以团队为中心的规范冲突(Dahling & Gutworth, 2017)，因而，我们将团队层面的规范冲突称为团队规范冲突。

组织惯例僵化事件的产生将威胁员工从事专业事务和实现专业价值，所以他们会对更好的替代性规范极为关注，或主要思考更好的可替代规范。此外，企业员工拥有企业成员和专业成员的双重身份(例如，在媒体公司工作的记者既是该公司员工又是新闻专业的一份子) (刘艳等, 2019)，员工的专业身份使其拥有丰富的专业知识、技能和行业信息，这使得替代性规范的发现成为可能。因此，组织惯例僵化事件(数量/强度)会促使团队规范冲突的产生。根据认知失调理论，当知觉到团队规范冲突却仍要遵守僵化的组织惯例会促使团队成员产生认知失调(Festinger, 1957)。团队建设性偏差恰恰反映了团队成员为了保持认知和行为的一致性，而主动应对组织客观情境的过程。

H_{2a}：团队规范冲突在组织惯例僵化事件(数量/强度)与团队建设性偏差行为之间起中介作用。

心理不适(psychological discomfort)则是组织惯例僵化事件引发的一种情绪感受，Dahling 和 Gutworth (2017)将其定义为一种心理上不舒服的体验。尽管绝大多数研究将心理不适概念化为个体层面的情绪感受，但近些年的研究指出，与个体层面的情绪感受一样，团队也会通过共同的经历或事件发展出共享的态度、行为模式和情绪反应，并进而影响团队成员的行为和绩效(刘小禹, 刘军, 2012)。因此，这种心理上不舒服的体验，既可以以个体为主体，也可以以团队为主体，结合心理不适和团队情绪的观点，我们将团队心理不适定义为因团队成员的共同经历以及曾共同经历

的某些事件而产生的共享的心理上不舒服的体验。例如, 领导的决策不够及时导致团队错失一个争取很久的项目, 团队因此会产生一种共享的心理上不舒服的体验。

团队心理不适可以来源于企业组织中的客观事件, 组织惯例僵化事件的发生意味着组织即将遭受损失或耗费资源, 在此种威胁下, 组织将沉浸在一种消极氛围之中, 这种弥漫性氛围使得团队成员感受到一种共享的不舒适感。团队心理不适也可以来源于对客观事件的主观认识。Dahling 和 Gutworth (2017)指出, 组织的实际规范与更好的替代性方案之间的差异会使团队成员产生一种解决冲突的紧张感。类似地, 刘艳等(2019)认为, 当团队成员感知到组织内现行规范或现状对组织发展不利, 而且有其它更好的替代规范可以使用时, 他们就会产生对现状不满的感受。这种紧张感和不满感都是团队心理不适的体现。因此, 组织惯例僵化事件(强度/数量)和团队规范冲突都将引发团队心理不适。

研究表明由冲突引起的不愉快将会引起人们减少这种不一致的动机(Van Harreveld et al., 2009)。类似地, 解决这种因客观威胁或感知到的规范冲突引起的不舒服的动机将诱发团队建设性偏差, 一方面, 通过团队共同努力可以一定程度化解组织惯例僵化所带来的不安和压抑的氛围, 另一方面, 团队建设性偏差和有关现行规范已不适用的认知相一致, 这避免了认知失调及其带来的不舒适体验。因此, 团队将会通过团队建设性偏差来缓解这种共享的不舒服体验。

H_{2b}：团队心理不适在组织惯例僵化事件(数量/强度)与团队建设性偏差行为之间起中介作用。

H_{2c}：组织惯例僵化事件(数量/强度)依次通过团队规范冲突和团队心理不适对团队建设性偏差产生间接影响。

3.2.3 研究 3：团队建设性偏差对组织惯例更新的影响及作用机制

社会学习理论指出, 由示范过程引起的学习, 可以是与观察对象一致的特质和行为(Wu et al., 2021); 也可以是与观察对象相类似的特征和行为(Owens et al., 2019; Sun & Jin, 2021); 甚至可以学习了新的信息, 但并不表现出新的行为。因而, 焦点团队建设性偏差事件所引起的观察学习过程, 既可以产生一致的团队建设性偏差效仿行为, 也可以因顾及风险而表现为相类似的行为或不外显的行为。基于此, 我们通过直接效仿和间接学习两种路径来探讨团队建设性偏差如何引起组织惯例更新。

(1)团队建设性偏差对组织惯例更新的非线性影响

焦点团队的建设性偏差行为将作为组织事件, 该事件具有的新颖性、颠覆性和关键性特征为旁观者团队释放了一个强烈信号和情境线索, 社会学习理论指出, 注意(attention)是观察学习的第一步(Li et al., 2015), 团队建设性偏差事件形成的强烈信号引发了旁观者团队的关注以及对于组织现状的思考。焦点团队的建设性偏差为旁观者团队做出面对已失去效力的组织惯例时的行为示范, 加之焦点团队与旁观者团队具有相类似的微观环境, 这都为旁观者团队的效仿行为提供了便利性。团队建设性偏差引起的效仿过程犹如“鲶鱼效应”一般, 其所传递的新观念、新行为方式等搅动了原本稳定的组织环境, 组织中各团队的求生能力被激活, 进而自下而上地推动组织及时发现、检查并修正不当的管理措施和低效的工作流程, 以促进组织对外部环境的灵活适应和内部流程的持续改进(Dahling & Gutworth, 2017)。此种为了适应环境变化而对既有过时的和效率低下的制度、规范、程序等的淘汰、更新或创新过程即为组织惯例更新(王永伟 等, 2012)。

个体建设性偏差存在“双刃剑效应”, 一方面, 员工表现出的非墨守陈规行为可以加快组织的创新过程、促进组织变革和提升组织竞争力(Galperin, 2012), 防止组织的各种规则、程序、制度等处于“固化”的状态(Morrison, 2006); 另一方面, 如果员工做出的建设性偏差过多, 则又有可能会威胁组织的稳定或阻碍组织的有效运转, 甚至引发混乱和无序的局面(Morrison, 2006)。与个体建设性偏差相类似, 团队建设性偏差也存在“度”的问题, 只有适度的(数量和强度)团队建设性偏差才能在组织中产生信号作用, 提示组织成员不合时宜的制度、规范、程序等的存在。过少的(低强度的)的团队建设性偏差难以产生信号功能, 而过量的(过高强度的)团队建设性偏差容易引起组织混乱和功能失调(dysfunctional), 这两种情况均不利于组织惯例更新的产生。

H_3：焦点团队的建设性偏差事件(数量/强度)与组织惯例更新存在显著的倒 U 形关系。

(2)观察者视角下团队建设性偏差对组织惯例更新的作用机制

组织事件所引发的控制化信息加工过程(controlled information processing)是一种基于逻辑的、需要较多认知努力的、深度的信息加工方法(Morgeson et al., 2015; 严瑜, 李彤, 2018)。团队反思(team reflexivity)便是一种典型的认知加工方式, 指团队成员回顾、反思他们的工作目标、策略、方法, 并进行调整以适应当前的内外部环境(Konradt et al., 2015)。这一构念的提出最早是为了预测在变动和不确定的环境当中, 什么样的团队能够更有效地运行(West, 1996)。团队建设性偏差事件提示了组织环境的变动和不确定性。观察到的团队建设性偏差事件越多或越强, 引起的团队反思越广泛或越深入。

团队反思是团队学习的重要基础, 涉及对当下工作和所处环境的反思, 这些认知活动使得团队能够发现环境的变化以及现状与其理想状态之间的差距, 有助于团队及时调整每一阶段的目标、策略、过程和方法(魏昕, 张志学, 2018)。然而, 当团队反思过多时, 团队成员持续关注外部环境, 可能会导致团队信息过载, 增加问题解决的复杂性, 进而导致团队认知资源的损耗, 以及沟通、协调效率的降低, 反而会抑制团队学习。因而, 我们推测团队反思与团队学习呈倒 U 型关系。

H_4: *旁观者团队反思在焦点团队建设性偏差事件(数量/强度)和旁观者团队学习之间起中介作用。*

与控制化信息加工过程相对的是自动化信息加工过程(automatic information processing), 是一种基于经验的、需要更少认知努力的、浅显的信息加工方式(Evans & stanovich, 2013), 旁观者团队的情绪状态即为应对焦点团队建设性偏差事件后的自动化信息加工过程。情绪维度理论(dimensional model of emotion)依据效价(valence)和唤醒(arousal)维度将情绪分为四种类型, 即: 激活型积极情绪(activating positive mood)、激活型消极情绪(activating negative mood)、失活型积极情绪(deactivating positive mood)和失活型消极情绪(deactivating negative mood) (Russell, 2003; To et al., 2012)。焦点团队的建设性偏差是具有强烈信号的组织事件, 能够引发旁观者团队的高唤起状态, 故而, 本研究聚焦于激活型积极情绪(如敬佩、兴奋等)和激活型消极情绪(如焦虑、烦躁等)。

团队建设性偏差事件的双重属性诱发了复杂的团队情绪体验。当旁观者团队聚焦于事件的亲社会属性时, 会因焦点团队动机的高尚而对其产生敬佩, 或因僵化的组织惯例终于被打破而感到兴奋; 当旁观者团队聚焦于事件对常规活动的颠覆和扰乱时, 旁观者团队作为动态环境中的一员, 需要被动地处于变化之中, 或者主动参与并推动创新与变革, 对环境或是行为结果的不确定都将引起旁观者团队的焦虑、烦躁状态。根据双路径模型(De Dreu et al., 2008), 不同效价的情绪其影响路径也不一样, 积极情绪通过认知灵活路径(a cognitive flexibility route)发挥作用, 而消极情绪则通过坚持路径(a persistence route)产生影响(To et al., 2012)。具体而言, 团队积极情绪可以扩大认知范围和思维灵活性, 有助于促进团队学习; 而团队消极情绪通过坚持路径来推动团队学习, 以应对环境的不确定性。特别地, 坚持路径需要团队成员花费时间、注意力等资源来达成目标, 而过高强度的消极情绪会导致资源的过度消耗, 反而不利于投入到团队学习中。因此, 我们推测焦点团队的建设性偏差事件将引发旁观者团队的激活型积极情绪和激活型消极情绪, 激活型积极情绪将进一步促进团队学习, 而激活型消极情绪与团队学习呈倒 U 型关系。

H_5: *旁观者团队激活型情绪在焦点团队建设性偏差事件(数量/强度)和旁观者团队学习之间起中介作用。*

H_{5a}: *旁观者团队激活型积极情绪在焦点团队建设性偏差事件(数量/强度)和旁观者团队学习之间起中介作用。*

H_{5b}: *旁观者团队激活型消极情绪在焦点团队建设性偏差事件(数量/强度)和旁观者团队学习之间起中介作用。*

组织惯例本身就是从集体学习开始的。具体而言, 团队学习提供了创新性的学习氛围, 促成知识经验的分享和交换, 以及新知识、新技术和操作程序等的产生(王永伟 等, 2012), 这为组织惯例的“试错”、“选择”或“创新”提供土壤; 团队学习也为组织惯例更新提供了动力源泉, 当团队学习水平较高时, 团队成员学习心智更加开放, 对组织内外部环境变化的敏感性更高, 组织成员敢于质疑和挑战原有的组织惯例。进一步地, 少数派影响力理论(minority influence theory)指出, 少

数派观点可以引发发散式(divergent)信息处理过程，鼓励人们多角度思考问题，甚至产生更多新奇的解决方法和更具创造性的想法(Nemeth & Ormiston, 2007)。据此，少数团队的行为有望在组织中产生更强的扩散效果，即团队学习将自下而上的影响组织惯例更新。

H_6：旁观者团队学习对组织惯例更新存在显著的正向作用。

综合 H_4、H_5 和 H_6 所涉及的变量关系和逻辑，焦点团队的建设性偏差事件通过激发旁观者团队的认知−情感双过程，对团队学习产生倒 U 形影响，并进而影响组织惯例更新，此即团队建设性偏差影响组织惯例更新的内在机制，我们对此过程进一步提出如下假设：

H_7：焦点团队建设性偏差事件(数量/强度)依次通过旁观者团队反思和旁观者团队激活型情绪与旁观者团队学习而对组织惯例更新产生倒 U 形影响。

同时，我们将环境不确定性、团队凝聚力和团队间差异感知确立为上述影响过程的重要权变条件。首先，关于团队建设性偏差的形成过程。如文中所述，组织惯例僵化事件是体现组织惯例僵化的被动型事件，环境不确定性反映了改变组织惯例僵化状态的紧迫性，“团队规范冲突−团队心理不适”是由被动型事件引发的团队认知和情绪过程，环境不确定性越高，引起的团队认知和情绪过程越强烈。这一团队互动过程进一步塑造了团队建设性偏差的被动型驱力，团队凝聚力则体现了团队建设性偏差的主动型驱力。在双重驱力共同作用时，团队建设性偏差产生的可能性更大。其次，关于团队建设性偏差的影响过程，影响的关键在于焦点团队能否作为榜样发挥示范作用，而团队间差异感知意味着观察者与示范者之间的相似程度，相似程度越高越容易引起观察学习。基于此，我们提出如下假设：

H_{8a}：环境不确定性对组织惯例僵化事件与团队规范冲突和团队心理不适之间的关系存在显著的调节作用。当环境不确定性较高时，上述关系较强；反之，则较弱。

结合 H_{2a}、H_{2b}、H_{2c} 和 H_{8a} 所涉及的变量关系和逻辑，我们提出如下假设：

H_{8b}：环境不确定性调节组织惯例僵化事件(强度/数量)通过团队规范冲突和团队心理不适而对团队建设性偏差产生的影响。当环境不确定性较高时，上述关系较强；反之，则较弱。

H_{8c}：环境不确定性调节组织惯例僵化事件(强度/数量)依次通过团队规范冲突和团队心理不适而对团队建设性偏差产生的影响。当环境不确定性较高时，上述关系较强；反之，则较弱。

H_{9a}：团队凝聚力对团队规范冲突和团队心理不适与团队建设性偏差之间的关系存在显著的调节作用。当团队凝聚力较强时，上述关系较强；反之，则较弱。

结合 H_{2a}、H_{2b}、H_{2c} 和 H_{9a} 所涉及的变量关系和逻辑，我们提出如下假设：

H_{9b}：团队凝聚力调节组织惯例僵化事件(强度/数量)通过团队规范冲突和团队心理不适而对团队建设性偏差产生的影响。当团队凝聚力较强时，上述关系较强；反之，则较弱。

H_{9c}：团队凝聚力调节组织惯例僵化事件(强度/数量)依次通过团队规范冲突和团队心理不适而对团队建设性偏差产生的影响。当团队凝聚力较强时，上述关系较强；反之，则较弱。

H_{10}：团队间差异感知对焦点团队建设性偏差事件与旁观者团队反思和旁观者团队激活型情绪之间的关系存在显著的调节作用，并进而调节团队建设性偏差通过团队反思和旁观者团队激活型情绪对团队学习产生的影响。当团队间差异感知较强时，上述关系较强；反之，则较弱。

4　理论建构

本研究结合事件系统理论和团队认知−情绪的双重过程，分析惯例演化视角下团队建设性偏差的形成过程和影响效果，包括：(1)编制团队建设性偏差量表与事件清单，为后续研究奠定基础；(2)考察组织惯例僵化事件如何通过诱发团队规范冲突和团队心理不适对团队建设性偏差产生促进作用，以及环境不确定性和团队凝聚力在上述过程中的调节作用；(3)探索团队建设性偏差与组织惯例更新的倒 U 形关系来探讨团队建设性偏差“度”的问题，以及上述过程中旁观者团队反思和旁观者团队激发型情绪的中介作用与团队间差异感知的调节作用。接下来，本研究将具体论述理论模型的三个核心要点。

第一，团队建设性偏差的提出。在建设性偏差的内涵和行为主体方面，以往相关研究几乎都

聚焦于个体层面的建设性偏差，并且大多研究在西方文化背景下开展。而个体建设性偏差不能体现团队互动过程，现有的个体层面建设偏差量表难以反映团队建设性偏差的特有规律。此外，中西方国家在国情、制度和文化等方面差异较大，一方面，中国文化中的高权力距离、遵从权威和安分守成的传统性驱使员工习惯于尊重上级领导的权威、服从上级领导的命令或是遵从组织规范的约束(Hofstede, 1993; 杨国枢 等, 1989)；另一方面，西方文化强调正式的规章制度，而中国重视人情、习俗、道德意识等非强制性手段(孙建群 等, 2016)，在此种角度下，违背规范又是可以理解的，甚至被接受的。基于此，本课题提出中国文化背景下的团队建设性偏差这一独立构念，它包含了个体层面建设性偏差所不具有的交互元素，来源于团队成员在身份或认同上的互为印记，在情绪和认知上的相互感染和相互影响，这些过程和机制导致团队存在共享的或强或弱的建设性偏差。进一步地，探索和开发本土企业中团队建设性偏差的结构模型和测量工具能够让我们获得对建设性偏差更加全面的认识，有望为建设性偏差的理论和实证研究提供新的突破口。

第二，以团队建设性偏差来洞悉组织惯例演化的黑箱过程。组织惯例研究虽通过提出惯例内生变革性的观点重新激发了其研究活力(孙永磊 等, 2019; 林海芬 等, 2017)，但现有研究多停留于宏观层面的理论探讨，对于“谁来推动惯例演变”与“如何演变”等细致的内在机制问题探讨不充分且实证证据较为匮乏。本项目以微观视角对其黑箱过程的探索极富挑战性和趣味性。相较于其它“挑战-促进”型的团队行为(例如：团队建言)，团队建设性偏差存在两个不可取代的方面。其一，团队建设性偏差惯例挑战的本质。相较于其它“挑战-促进”型行为，如越轨创新、建言等，建设性偏差聚焦于固化的或已过时的组织惯例，这将对组织惯例演变产生针对性作用。其二，团队建设性偏差具备可观察属性，相比于团队建言，团队建设性偏差具有更强的行为性(behavioral)和行动导向(Fuller et al., 2012; McAllister et al., 2007)，因而更易于被领导和其它团队观察到，这对于自下而上的变革推动力至关重要。因此，将团队建设性偏差作为剖析组织惯例演化黑箱过程的关键要素，有助于识别和塑造自下而上的惯例变革推动力，有效地补充了以往自上而下的惯例演化推动方式，创新性地构建了微观层面和宏观层面的对接研究。

第三，事件系统理论与团队认知-情绪双过程模型。在组织惯例演变过程中，建设性偏差具有行为和事件的双重属性，即，既是行为者应对僵化环境的主动行为反应，又是观察者识别到的强烈的组织情境事件。对于行为者而言，建设性偏差行为决策常常源于两难的情境事件(Morrison, 2006)。对于观察者而言，团队建设性偏差是一种不同寻常的组织事件。依据事件系统理论的新颖性、颠覆性和关键性属性(Morgeson et al., 2015)，团队建设性偏差天然具有高事件强度的特征，即团队建设性偏差有别于惯例遵循行为，出乎组织和其它团队的预料(新颖性)；团队建设性偏差违背了已有的组织制度、程序和习惯化的行为模式等，是对常规活动的颠覆(颠覆性)；团队建设性偏差是进行惯例“变异”、“选择”和“保存”的基础，对组织的长期成功非常重要(关键性)。行为者/观察者面对组织事件的反映过程，既包括了理性的团队认知过程，也考察了直觉的团队情绪过程。简而言之，惯例演变过程中团队建设性偏差形成与影响过程都依托于情境事件的作用，都遵循了“情境事件—团队认知-情绪—团队行为决策”的过程。本研究提出的事件视角和团队认知-情绪的过程模型是对以往集中于探讨个体稳定特征、领导风格、群体特征等的特质类研究的有效拓展。此外，本研究还在过程模型的基础上考虑了情境特征和实体特征，为后续展开特质、过程的混合研究提供有益启示。

参考文献

崔智淞, 王弘钰. (2019). 上下级关系对员工建设性越轨行为的激活机制研究：一个被中介的调节模型. *预测, 38*(1), 8–14.

崔智淞, 王弘钰, 赵迪. (2020). 建设性越轨行为对个体创新绩效的影响——组织内部社会资本的调节作用. *研究与发展管理, 32*(2), 63–71.

何立, 李锐, 凌文辁. (2013). 组织内亲社会性违规行为研究现状与展望. *外国经济与管理, 35*(6), 43–51.

林海芬, 于泽川, 王涛. (2017). 基于组织惯例的组织创新持续内生机理研究评述. *研究与发展管理*, *29*(1), 127–138.

刘东, 刘军. (2017). 事件系统理论原理及其在管理科研与实践中的应用分析. *管理学季刊, 2*(2), 64–80.

刘小禹, 刘军. (2012). 团队情绪氛围对团队创新绩效的影响机制. *心理学报*, *44*(4), 546–557.

刘艳, 邹希, 舒心. (2019). 组织认同对员工创新行为的促进和抑制过程. *心理科学进展*, *27*(7), 1153–1166.

吕一博, 韩少杰, 苏敬勤. (2016). 企业组织惯性的表现架构:来源、维度与显现路径. *中国工业经济*, (10), 144–160.

秦玲玲, 孙黎. (2019). 构建管理的微观基础——马奇如何发展理论? *外国经济与管理*, *41*(10), 74–85.

宋继文, 郭一蓉, 徐大海, 罗文豪, 王悦. (2017). 追随力视角下积极挑战行为的概念与作用机制研究. *管理学报*, *14*(10), 1445–1455.

孙建群, 段锦云, 田晓明. (2012). 组织中员工的自愿性工作行为. *心理科学进展*, *20*(4), 561–574.

孙建群, 田晓明, 李锐. (2016). 组织中的建设性偏差：概念界定、形成机制及影响. *心理科学*, *39*(5), 1242–1247.

孙永磊, 宋晶, 陈劲. (2019). 组织惯例研究的主流框架探索和未来研究趋势分析. *科学学与科学技术管理*, *40*(1), 100–112.

王国猛, 刘迎春. (2020). 个性化契约对核心员工建设性偏差行为的影响机制研究. *管理学报*, *17*(5), 680–687+733.

王艳子, 田雅楠. (2019). 包容型领导对员工建设性越轨行为的激发机理研究. *外国经济与管理*, *41*(3), 54–69.

王艳子, 王聪荣. (2020). 自我牺牲型领导对员工建设性越轨行为的影响机制. *科学学与科学技术管理*, *41*(3), 94–108.

王艳子, 张婷. (2020). 建设性越轨行为对个体创新绩效的双刃剑影响效应. *当代经济管理*, *42*(12), 79–84.

王永伟, 马洁, 吴湘繁, 刘胜春. (2012). 变革型领导行为、组织学习倾向与组织惯例更新的关系研究. *管理世界*, (9), 110–119.

魏昕, 张志学. (2018). 团队的和谐型创新激情:前因、结果及边界条件. *管理世界*, *34*(7), 100–113+184.

严瑜, 李彤. (2018). 工作场所不文明行为受害者向实施者反转的机制. *心理科学进展*, *26*(7), 1307–1318.

杨国枢, 余安邦, 叶明华. (1989). 中国人的个人传统性与现代性: 概念与测量. 见 杨国枢(编). *中国人的心理与行为* (p.289). 台北:桂冠图书公司.

张默, 任声策. (2018). 创业者如何从事件中塑造创业能力? ——基于事件系统理论的连续创业案例研究. *管理世界*, *34*(11), 134–149+196.

Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, *29*(6), 489–502.

Aggarwal, V. A., Posen, H. E., & Workiewicz, M. (2017). Adaptive capacity to technological change: a microfoundational approach. *Strategic Management Journal*, *38*(6), 1212–1231.

Amis, J., & Greenwood, R. (2020). Organisational change in a (post-) pandemic world: Rediscovering interests and values. *Journal of Management Studies*. https://doi.org/10.1111/joms.12663

Barney, J., & Felin, T. (2013). What are micro foundations? *Academy of Management Perspectives*, *27*(2), 138–155.

Bodankin, M., & Tziner, A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: How do they interrelate? *Amfiteatru Economic Journal, 11*(26), 549–564.

Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-level counterproductive work behavior (CWB): A conceptual review and quantitative summary. *Journal of Management, 47*(6), 1498–1527.

Dahling, J. J., & Gutworth, M. B. (2017). Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance. *Journal of Organizational Behavior, 38*(8), 1167–1182.

De Dreu, C. K. W., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood–creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology, 94*(5), 739–756.

Dittrich, K., Guérard, S., & Seidl, D. (2016). Talking about routines: The role of reflective talk in routine change. *Organization Science, 27*(3), 678–697.

Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *The Journal of Applied Psychology, 89*(6), 960–974.

Evans, J. S. B. T., & Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science, 8*(3), 223–241.

Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of Management Annals, 9*(1), 575–632.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012). Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1053–1070.

Jetten, J., & Hornsey, M. J. (2014). Deviance and dissent in groups. *Annual review of psychology, 65(1)*, 461–485.

Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(12), 2988–3025.

Gioia, D.A., Schultz, M, & Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review, 25*(1), 63–81.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives, 7*(1), 81–94.

Ilies, R., Keeney, J., & Scott, B. A. (2011). Work–family interpersonal capitalization: Sharing positive work events at home. *Organizational Behavior and Human Decision*

Processes, 114(2), 115–126.
Kim, Y. J., & Toh, S. M. (2019). Stuck in the past? The influence of a leader's past cultural experience on group culture and positive and negative group deviance. *Academy of Management Journal, 62*(3), 944–969.
Konradt, U., Otte, K. P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2015). Reflexivity in teams: a review and new perspectives. *Journal of Psychology, 150*(2), 153–174.
Li, N., Zhao, H. H., Xin, S., Zhang, X. A., & Yu, J. (2015). Achieving more with less: extra milers' behavioral influences in teams. *Journal of Applied Psychology*, *100*(4), 1025–1039.
Liang, J., Farh, C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71–92.
Matusik, J. G., Hollenbeck, J., Matta, F. K., & Oh, J. K. (2019). Dynamic systems theory and dual change score models: seeing teams through the lens of developmental psychology. *Academy of Management Journal, 62*(6), 1760–1788.
McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1200–1211.
McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of Management Review, 39*(1), 88–110.
Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: an event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review, 40*(4), 515–537.
Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management, 32*(1), 5–28.
Nemeth, C. J., & Ormiston, M. (2007). Creative idea generation: harmony versus stimulation. *European Journal of Social Psychology, 37*(3), 524–535.
Nigam, A., Huising, R., & Golden, B. (2016). Explaining the selection of routines for change during organizational search. *Administrative Science Quarterly, 61*(4), 551–583.
Owens, B. P., Kai, C. Y., Bednar, J. S., Mao, J., & Hart, D. W. (2019). The impact of leader moral humility on follower moral self-efficacy and behavior. *Journal of Applied Psychology, 104*(1), 146–163.
Pascale, R. T., & Sternin, J. (2005). Your company's secret change agents. *Harvard business review*, *83*(5), 72–153.
Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review, 110*(1), 145–172.
Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal, 36*(1), 47–58.
Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 828–847.
Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly, 26*(4), 501–524.
Sun, Y. S., & Jin, N. C. (2021). Leader status behaviors and team creativity: The role of collective interactions and status conflict among members. *Journal of Organizational Behavior, 42*(8), 1120–1133.
To, M. L., Fisher, C. D., Ashkanasy, N. M., & Rowe, P. A. (2011). Within-person relationships between mood and creativity. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 599–612.
Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. *Journal of Management, 39*(5), 1277–1307.
Tziner, A., Fein, E. C., & Sharoni, G. (2011). Constructive deviance, leader-member exchange, and confidence in appraisal: How do they interelate, if at all?. *Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(2), 95–100.
Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management, 39*(5), 1221–1276.
Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal, 41*(1), 108–119.
Van Harreveld, F., Rutjens, B. T., Rotteveel, M., Nordgren, L. F., & van der Pligt, J. (2009). Ambivalence and decisional conflict as a cause of psychological discomfort: Feeling tense before jumping off the fence. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*(1), 167–173.
Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 953–964.
West, M. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: a conceptual integration. In M. A. West (Ed.), The handbook of work group psychology (pp. 555–579). John Wiley & Sons, Ltd.
Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. (2021). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? it depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology, 106*(1), 152.

The antecedents and consequences of team constructive deviation: A routine-evolution perspective

SUN Jianqun[1,2], YE Wenjuan[1], LI Rui[2,3], TIAN Xiaoming[2,3]

([1] *School of Business*, *Suzhou University of Science and Technology*, *Suzhou* 215009, *China*)

([2] *USTS Think Tank for Urban Development*, *Suzhou University of Science and Technology*, *Suzhou* 215009, *China*)

([3] *School of Education*, *Suzhou University of Science and Technology*, *Suzhou* 215009, *China*)

Abstract: Organizational routines can provide stability and efficiency for enterprise development, but sometimes they become worthless or even become outdated longer because they cannot adapt to the environment. Constructive deviance is a bottom-up driving force for organizational routine innovation and change from employees, but the existing research is still very lacking on this topic. At the same time, the essential nature of the normative challenge makes it difficult for constructive deviance to unfold at the individual level. In view of this, this project focuses on the team constructive deviance. Based on developing the relevant behavior scale and event list, the project integrates event system theory and group cognitive-affective dual-process, using the research methods of interview, time-lagged design and experiment to explore the antecedents and outcomes of team constructive deviance, including analyzing the formation process of team constructive deviance in the context of organizational rigidity, and exploring the inverted U-shaped relationship between team constructive deviance and organizational routine updating and its mechanism. Relevant results of this project will not only advance the previews constructive deviance research, but also provide inspiration for management practices to avoid organizational rigidity and arouse vitality.

Keywords: team constructive deviance, organizational routine updating, team learning, team cognitive-affective dual-path, event system theory